

6 管理之窗 Management

无论是路跑,还是与地方政府合作的群众体育项目,抑或将来要拓展的篮球、足球等领域,智美解决的是民众参与问题。“体育的本质是在于参与。”任文说。

集聚参与感:智美冲刺“体育+”产业链

■ 张晴

在“A计划”浪潮之下,体育产业香港上市公司——智美控股集团也不能消停。“天天都有‘拆迁办’到智美,盛总(智美董秘)每天都要接待好几拨客人。”智美控股集团董事局主席任文说,但对于投行机构、私募基金诚意邀请,智美现在还不能轻易下定结论。

任文告诉记者,“中国无疑是智美的主力市场,而毕竟体育产业没有国界。智美在香港上市,以这样的主体也有其好处,将来在国际并购中,也会有平台便利。”

其实,智美最初选择的上市地就是A股,而其获得的也是人民币基金的投资。2009年,几家美元基金和人民币基金同时找到智美,而广电总局颁发的节目制作许可证,将美元基金挡在门外,最终凭借对体育产业理解,深创投从诸多人民币基金中脱颖而出。

时间来到2013年7月,当智美准备上市时,A股IPO尚未重启,而前面已经排了800多家企业,智美临时“变卦”——决定以红筹形式在香港上市。任文回忆,这算是一个捷径,当时香港资本市场情况也并不好,港股每天跌600多点,但是智美上市还是义无反顾。

所幸的是,智美上市时,获得诸多美国、日本、新加坡等国外基金的大笔认购。“国内基金的投资经理对未来趋势看不清;国外基金经理知道体育发展不是政府主导,而是大众主导,他们认为体育不会受政治影响,而我们填补了市场空白。”任文说。

当时,智美的节目制作和赛事运营做得风生水起,现金流并无压力,为何“逆势”上市?在任文看来,体育产业发展需要品牌,而当时尽管智美有一定的行业规模和基础,但品牌并没有达到巨大的号召力,上市能让智美品牌获得更多的了解和认知。

而上市后的智美,实业战略不断清晰:从路跑产业向上拓展,逐渐纳入高端职业赛事运营和大型群体性体育项目,形成赛事运营的金字塔组合:资本运作也渐入佳境;原本充裕的现金流,也让智美有足够的底气考虑通过资本运作实现产业协同与延展。

2014年,智美的资本运作相对谨慎。这年6月,其出资7500万与深创投共同发起设立智美红土体育产业基金。也在这一年,公司的战略投资部门看了180多个项目,但只投资了两个项目:一是,并购了动赢网;二是,与深创投、红土基金联合投资的酷玩部落。

随着支持政策的推出,体育文化产业迎来了更多参与者,智美终于不用“在寂寞中前行”。在这一逐渐被打开的空白市场,智美又向体育+赛事运营、体育+传媒、体育+互联网、体育+营销、体育+服务等全新战略冲刺,它能够笑到最后吗?

参与感:打开市场空间

2001年,媒体出身的任文与另外两位同龄人一起创立智美集团。最初,公司从汽车节目和汽车赛事切入;2009年,公司在获得深创投4690万元人民币的投资后,为解决客户的财经和新闻需求痛点,又通过招标拿下央视新闻频道黄金时段的广告代理权,也在那时,公司积累了夯实的金融、财经、高档快消等客户资源。

2011年,体育文化产业开始鼓励外商进入。而在当时,智美抓住时机拿下广州马拉松的运营权。之后,智美陆续拿下六大马拉松,并创造出自己的IP项目——四季跑。而自拿下广州马拉松开始,智美团队开始

认真研究中国的路跑市场。

美国市场数据,对智美启发很大。2003年,美国体育产业已经雄踞所有产业榜榜首,至今持续10年时间,超过了以微软为代表的信息产业和以好莱坞为代表的娱乐产业,而路跑则是其中最大一块细分市场。美国每年有700多场马拉松,而中国只有53场。跑者每年在参赛、旅游、装备等综合性消费达1100美金左右,而在中国的数值还很低。

在任文看来,路跑产业在中国拥有最大的参与人群,最大的市场当量,而其中也蕴含着最大的盈利空间。“第一,门槛相对较低;第二,高频;第三,中国路跑群众基础较好。”她说。

各种体量的路跑项目,只是智美拓展市场的入口之一。智美还与全国15个省市的体育局签了战略合作协议,签约省市的1300场大众比赛项目(包括足球、篮球、排球、游泳、广场舞、轮滑、门球等)都由智美负责运营。

任文告诉记者,智美与各地政府合作的模式是,通过招标拿到各地赛事的运营权,而各地政府拿出部分资金支持,但政府资金只能覆盖赛事部分成本,更多资金需要智美设计出更多衍生品,将其商业价值挖掘出来,而获得收入后,智美除了将一部分留作利润,另一部分则反哺给群众项目,吸引更多参与,更多企业关注,以期形成正向循环。

在任文看来,与地方政府合作项目是一件苦差事,没有人愿意去做。而当智美接下政府合作项目时,也被认为“太傻了”,但她认为值得,“我们直接接触这些项目,真实的数据都在我们这里,而基于数据,未来产业规模有更大的想象空间。”

体育产业有成熟的商业模式,比如赛事运营、场馆运营、体育服务、体育保险等每一环都有变现的渠道,但需要人流保障。而如果没有人的基础,做什么都不行。然而,现实状况是,运动人口少得可怜。数据显示,有运动习惯(每周至少三次运动超过1小时)的人口,在中国不会超过2000万。而这在中国13亿人口中,占比太少。

如此看来,无论是路跑,还是与地方政府合作的群众体育项目,抑或将来要拓展

的篮球、足球等领域,智美解决的是民众参与问题。“体育的本质是在于参与。”任文预计,2015年,直接参加智美运营项目的运动人口达1000万,而这是智美最大的一块财富。

体育+:产业链闭环

在智美上市一周周年股东大会上,任文说:“感谢所有股东帮我们修了一条船,让我们来到一个地肥物美没有路的新大陆。”她心里非常清楚,开始进入体育产业,智美之前没有先行者,智美只能摸着石头过河,而过程中难免会有试错。

公司犯的第一个错,就是迷信国外IP(版权内容)。智美曾经引进过世界极限摩托的中国锦标赛,这一看起来非常惊险、特别好看的节目,只做了两集,就做不下去了。总结原因,因为禁摩和项目危险系数高,参与度太低,且成本很高。

智美还曾设计引进热气球、冰球等项目,但考虑政策因素、自然条件、气候环境或经济状况,最后也放弃了。“这些项目参与人口极低,也不具备商业价值。没人关注的话,去找品牌商赞助,可能吗?”任文说,发现错误后,智美及时进行了“止血”。

智美犯的第二错是,开始时没有整体的产业链规划。当初,公司把所有时间和精力关注在赛事运营,并没有完全琢磨透体育产业模式,对于赛事运营的模式延伸不够,造成发展速度稍慢。此外,对于没有快速建立起全国性赛事服务体系,任文也感到遗憾。

值得欣慰的是,公司从去年底开始重新布局战略。“谁都没有这么多经验,会有一些选择,战略也是逐步清晰的过程,现在智美不再盲目,已经知道前面的路应该怎样走,而是不断聚焦。确实,我们在市场上交了学费。”任文说。

智美的新战略核心是“体育+”。具体包括体育+赛事运营、体育+传媒、体育+互联网、体育+服务等全产业链的业务模式。而上述产业链,分别通过全资独立子公司独立运营,分别是体育赛事运营公司、体育服务公司、体育传媒公司和动乐网。

体育+赛事运营是智美最核心的业务



板块。在任文看来,智美有赛事运营和参与人口的基础,并且也建立其赛事运营的门槛,主要表现体现在:一是,作战经验丰富,具备综合服务能力的团队。二是,孵化自有IP项目的资本。三是,体育人需要的征服、付出和服务基因。

在体育+传媒方面,智美将继续发挥其在体育节目制作领域的优势和资源,并探讨更多的合作可能。据了解,公司正与湖南卫视合作成立一家体育娱乐节目制作公司。

在体育+服务方面,公司将场馆运营、体育培训作为重要方向。从2014年底开始,公司陆续拿下15个省市核心区域主场馆的运营权,并且也在探索接近社区的高频互动场馆运营和改造。而针对2C市场,公司在2014年底,专门成立了体育服务公司。

在任文看来,体育产业的发展不可能割裂互联网。“除了路跑等项目,个人就能完成,更多项目需要有伙伴,这就需要社交功能,互联网可以解决。”而这正是智美投资动乐网的初衷。动乐网是数据平台,可以实现比赛报名、场馆预约、赛友预约、裁判、电商等功能。

任文更愿意强调,智美商业模式闭环的价值。“与其他独立赛事运营公司不同,智美还有传媒、有服务、有互联网。整个体系关联起来,才能真正把这个市场撬动起来。”她说,NBA很赚钱,但赚钱的不是比赛本身,而是隐藏在后端的球员经纪、衍生品收入和青少年培训。

然而,要做到商业模式的闭环并不容易。这需要商业策划、规划,需要整个商业体系、运营团队支撑,缺少哪一环都不行。结果需要时间检验,而智美无疑已率先出发。

正荣布局健康生活综合服务商或将牵手微信

在7月的传统营销淡季,闽系房企正荣单月销售额突破40.8亿元,创下其发展历史上的新纪录,而正荣集团却认为,这“仅仅是开始”。

“本月的业绩爆发只是开始,下半年我们即将启动战略升级,从发展目标、核心竞争力、经营模式上均做了重大提升,将成为未来数年正荣集团发展的战略主线。”正荣集团相关负责人透露,正荣将从今年下半年将实施战略升级。

据悉,此次转型,正荣将形成“一主两翼”的发展模式:以房地产综合开发为核心业务,形成商业健康和创新业务为主力业务,物业服务为支撑业务。

值得注意的是,自2013年起,正荣“火速”布局长三角城市,当年正荣在上海、苏州、南京、南昌等城市拿地的总金额高达140亿元,正荣集团甚至决心将总部从福州搬到上海。

正荣内部对新建城市的业绩要求是:“四线做第一,三线做前三,二线做前五,一线做前十。”

据正荣集团战略升级规划,在2016年-2018年,正荣将形成“一主两翼”的发展格局,即核心业务方向是住宅地产开发,而主力业务新增两大板块即“商业+健康”和“创新业务”。

除了重点发力商业地产外,正荣相关负责人透露,未来将进军大健康产业:“正荣出生在莆田,而莆田是全国民营医院的集聚地,我们将来会以参股、并购等形式与医疗机构合作,进行社区医疗的布局,争取通过投资并购等形式进入行业前二十名。”

此外,在创新业务方面,正荣正式提出了“正荣+”的概念,重点布局互联网O2O行业。记者获悉,在与小米合作之后,正荣的下一个合作目标极有可能是腾讯微信。

“目前,正在与腾讯微信张小龙的团队接触,洽谈与微信合作进行物业服务的尝试。”正荣相关负责人表示。(谢刚)

农行承德分行“互联网+”拓展金融宣传渠道效果佳

农业银行河北承德分行宣传营销工作在坚持报刊台主流媒体传播稿件的基础上,不断向“互联网+”延伸拓展,取得较好的综合宣传效果。近年来,快速发展的新媒体日益影响着人们的生活,互联网、网站、微博、微信等新媒体成为重要的宣传渠道,且越来越多地被广大受众,特别是青年受众所接受。对此,该行在继续做好报刊台宣传的同时,利用各级媒体微博、微信,各级官方微信以及微信朋友圈等自媒体广泛开展宣传营销,实现多媒体联动,相互借势,互为补充,力争宣传效果最大化。今年年初以来,该行在报、刊、台、网等刊发各类稿件342篇,其中在新媒体刊发的稿件比例占40%以上。图为农行承德分行在参加地方微电影展评活动中,营业机构“大堂经理”向顾客推介观看农行微电影方法并借势宣传农行金融产品时的场景。

于绍礼



力太:工厂“神经外科”手术专家

在浙江杭州城西的天堂软件园内,有一家企业常常被自己的客户比喻为“神经外科”专家,因为其产品就是为制造企业搭建生产过程的“神经”,进行各种各样的“手术”改造。

在工业4.0一夜走红之前,浙江力太科技有限公司就已经在工厂物联网领域摸索近十年,拥有20多项专利。力太已利用完全自主开发的物联网数据终端,在国内离散制造领域率先实现了各种生产设备的联网,其物联网软硬件系统在国内数十家大型上市公司旗下工厂中经受了长期的稳定运行考验,成为国内最大的工厂物联网解决方案提供商。

借助技术弥补管理不足

力太创始人李善通曾在一家中外合资的质量认证公司工作,熟悉国内制造业的困境,

也通过不少国外企业学习了先进的管理制度。

接触得越多,李善通就越着急,着急改变国内传统制造企业在生产管理环节的弊病。几经实践,他放弃了“提供咨询服务方案”的计划,改用技术促使车间各个环节上的员工到位地执行各自的工作,来弥补管理上的不足。

从2007年成立开始,力太就围绕MIOT不断投入研发。MIOT,是一种物联制造系统的简称,通过安装在生产设备上的数据终端的方式实现生产设备联网,采集生产过程中的所有数据,包括工人、物料、生产进度、设备状态、工艺参数、产品质量数据等,将信息化从生产调度的办公室延伸进生产过程的车间,打造数字化车间。

历经“烧钱”搞科研的艰苦创业期,力太

在投资资金的支持下,得以迅速完善MIOT。推向市场的一年之内,就有22家上市公司采购安装了MIOT,去年销售额突破1亿元。

工厂生产效率普遍提升约20%

工厂物联网,说到底就是能够实时监测、管控生产车间的机器、物料、员工、水电气等所有生产元素,把管理的信息化延伸到车间,实现数字化管理,从而提高产品品质和生产效率。

这种透明化的管理系统,使得每个工位每台生产设备的作业情况都暴露于阳光下,一目了然。力太科技通过对客户的跟踪服务,测算出实现工厂物联网改造后,客户工厂对生产异常的响应缩短至10分钟以内,生产效率提升普遍达20%以上。

经力太科技实施物联网改造后的今飞集团曾反馈,实施物联网改造仅仅两个月后,关键工序铸造合格率从98.08%提高到了99.34%。机加工车间设备有效利用率从43%提高到51%,绝对值提升了8个点,提升率达18%。

克莱斯勒全球供应商之一的捷姆轴承集团也利用力太的技术打通整个公司的管理“任督”二脉。其中,轴承加工成线自动化、磨装一体化成线上,减少人员用工80%,公司的产品出口销量增加50%,利润增长20%,销售业绩翻番。

与知名企业建立联盟合作

作为浙江省经信委确定为首批“机器换人”的专家服务单位和“两化融合”服务单位,力太的业务迎来了快速发展势头。

虽然市场形势一片大好,但力太还是未雨绸缪,加大投入。其中,投入3000多万元,建立企业研究院,购买各种传感器、控制器、仪表和通信设施进行实验室验证,提高产品可靠性。投入1500万元实施工厂大数据应用平台改进,支持工厂生产过程回放和仿真开发,实现生产过程数据可视化,并提供工艺技术分析接口。

另一方面,力太还与系统开发、工厂视觉、自动化等多个领域的知名企业建立联盟合作关系,实施工业物联网产业链整合。还与国内外著名巨头合作,开发下一代工厂云、网、端设备和软件,迎接5年-10年内新一代智能设备、传感器、仪表的发展,工厂信息化的高度集成,智能化软件的不断出现和大数据应用分析的需求。

(陈刚)

管理日记

深度思考才能掌握核心

■ 联强国际集团总裁兼执行长 杜书伍

在日常管理中,我对数字、事实等资讯的掌握非常重视。当然,这不是说资讯的收集是最重要的,因为资讯收集得再多,能用到的其实还是很有限。

我认为,最重要的关键还是深度思考。因为任何一个信息来,我就会像剥洋葱一样,一层一层地去剥,然后去思考到很深度。思考到很深度,就可以抓住一个事情真正的本质,回过头来才能做出判断。

所以,我花在思考的时间很长,除了睡觉以外,我随时都在思考。这样,我才有办法将洋葱剥那么多层,就像反射动作一样很快。

深度思考做久了,把每件事情都分析得很透彻,整个资料库就会很大,思考就会更快,可以一下就剥好多层,马上掌握到核心。